

価額破壊をするためにチェーン・ストアを目指すビックストアは今何をしているのか

—第3次産業(小売業)で生き残るための基礎知識—

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

就業人口の50%を超える第3次産業(小売業)に、価額破壊(PR ICE DESTROYER)の波が押し寄せつつある。とりわけ、本格的なチェーン・ストアづくりを目指す現在のビッグ・ストアが熱心だ。地元で小売業やサービス業を営む者は、どうしたらよいか、真剣に考えないと、おそらく5年後にはほとんどの地元の店が廃業に追い込まれる。花火も終わった。気を引き締めないと365日1日も休む事なく働き続け、価額破壊を目指す店しか足利には存在しなくなってしまう。価額破壊の実態を十分に知らない方が多いようなので、今回の「みにむ」の「開倫塾の時間」のページでは、この問題を取りあげる。

2. 価額破壊は誰が言い出し、誰が推進しようとしているのか

日本リテーリングセンター(「リテーリング」とは「小売業」の意味)の中にある、ペガサスクラブを主催している渥美俊一先生というコンサルタントの先生が最も熱心に唱えた言葉である。(私自身もペガサスクラブには10年前から通い、勉強させて頂いているのでこの事情はよく知っている。)故に、価額破壊を勉強したかったら、もっと言えば自社で価格を「破壊」と言われるほど下げたければ、ペガサスクラブで勉強するのが最も手取り早い。年一回開かれる箱根の「商業界ゼミ」や「地方セミナー」で渥美先生の講演を聴いただけでは、大筋は判るが、価額を下げる具体的な技術論まではマスターできない。ペガサスクラブで5年以上2泊3日のセミナーを毎月1回以上会社の幹部職員と一緒に聴き、夜はディスカッションし続けないと価額は下がらない。価額破壊の最も盛んなアメリカのチェーン・ストアを毎年一回以上幹部職員とともに訪問し、商品構成グラフを書き続けなければ、センスは身に付かない。何故アメリカの物価は安く、アメリカの客は、値札を見ないでトータル・コーディネートするものを楽しく安心して買うのか、その根本のしくみを我が社の場合と比べて観察、分析、判断し続けないと価額は下がらない。ペガサスクラブのメンバーは、本当に熱心で、本心から①大部分の人が②気軽に支払えて③人気のある値段(つまり「ポピュラー・プライス」)で本当に生活に必要なものが自社で販売できるかを考えている。365日のうち1日たりとも休まない。朝起きて夜寝るまで「国民生活の向上」は自分たちが店を大きくすることで為し遂げるのだと本気で考え活動し続けている。渥美先生の講義をダイエーやヨーカドーの幹部と神戸灘生協や札幌市民生協、都民生協の幹部と一緒に聴いているのには感激すら覚える。「何故日本の物価はアメリカの何倍も高いのか、それはあなた方日本の小売業やサービス業の人たちが努力を怠り続けたからだ。本気で日本の国民の生活を豊かにしようとするのなら、どうすれば本当に生活に必要なものを現在の価額の2分の1から3分の1以下で販売できるかを、アメリカのチェーン・ストアの『経験法則』から素直に学び、その手法を取り入れるべきだ。」

このような観点から、日本の物価を半分以上に下げ、国民生活を豊かにしようとの使命感に燃え、一年中一日も休まず朝から晩まで働き通す商業者が日本の物価を下げ始めたと言える。

※(足利の商業者も、このような人々と競争をしなければならない。本店法で今まで地元業者は守

られてきたが、大店法も規制緩和の動きには勝てず、大幅緩和ないしは、撤廃の方向にある。売場面積 700 ～ 800 坪の大型スーパーマーケットである「スーパー・スーパー・マーケット」(SSM)が、アメリカに続いて日本でもどんどん誕生するようになる。現にチェーン・ストア志向のビッグ・ストアは SSM の視察チームをアメリカに大量に何十回も派遣し、渥美先生からの経営指導を受けている。

では、地元はどうしたらよいかを頭のシンが痛くなるほど考え抜く必要がある。問題は困難を極めるのだから、難しい話はいやだと逃げてはいけない。つきつめて考えることから逃げることは小さな会社なら消滅、少し大きな会社なら倒産を意味するからだ。足利の商業者には、自分の会社の差し迫った大問題なのに難しい話はいやだ、考える時間的余裕がないという人が多い。時代は大きく変わろうとしているのだから、真剣に競争相手以上の取り組みをすべきだ。特に経営者と幹部は、最大限勉強をして欲しい。でないと足利の地場の商店はなくなってしまい、すべてチェーン化志向のビッグ・ストアにおまかせになってしまう。「市民生活の向上のためにはその方がはるかに良い」という人もいるが、余りにそれでは情けない。「足利の商業者よ、もっと勉強せよ、でないとあぶないよ。」と心から叫びたい。それが言いたくて、今回はこの文章を書かせて頂いている。)

3. どのような手法で2分の1～3分の1以下に自社の価額を下げようとしているのか

①とりあえず店数を増やし総売場面積を増やし、売上げを増やし、一つのものが大量に仕入れられるしくみをつくろうとしている。世界最大のアパレルチェーンであるアメリカのリミテッドは、1枚の仕様書で 300 万着のセーターを発注、13 週間で全部売り切った(もちろん何週目かから値下げをはじめた)と言われるが、店数こそがすべて、店舗面積も業界常識の 3 ～ 4 倍以上と考え、会社全体の総売場面積を一気に今の 10 倍ではなく 100 倍以上にしようとしているのが、チェーン化志向のビッグ・ストアである。その本当の意味は、リミテッドのように一つの商品(アイテム)を大量に販売したいがためである。大量に販売できれば、大量に仕入れられる。自社で商品開発をして、仕様書で発注し、すべて買い取るので、仕入れ価額は大幅に安くなる。売れなかったといって返品をしないからだ。これに加えて、「開発輸入」の手法で商品を入取するから、円高の恩恵にあずかれる。問屋をはじめ一切の中間業者を通さない、商社にさえ世話にならない、はじめから商品の所有権を持つことを目指している。6～7の中間業者が入ると、出荷価額の 10 倍近い売価が店頭でつくことを知りぬいているからだ。

②商品は売れるものしか売らない。毎日の生活に直接役立つもののみ開発し、しかも開発した商品は TPOS に合わせトータル・コーディネーションさせることができるようにしたいと考えている。一人当たりの GDP(国内総生産)の平均が年に 3 万ドル近くになると、消費者は、無駄なものは一切買わず、本当に毎日の生活に必要なものだけを、一般価額よりはるかに安い価額でしか買わない。ものはあり余っているので、以前買ったものとトータルでコーディネーションさせられないような店では物は買わない。売場も、生活者がどのように使うかという使い方つまり TPOS (Time, Place, Occasion, Life Style <時、所、動機、ライフスタイル>の略)ごとに分類されていないような店では、客に見向きもされなくなることを知っているからだ。

③労働生産性の向上を目指す。アメリカのチェーン・ストアに行くとすぐ気のつくことは、広いお店にほとんど店員がいないということだ。日本では雨の日などにお店に行くと、店の中にたくさんの人がいる。アメリカでは 50 坪に一人、日本ではピーク時に合わせ人員を配置しているため 5 坪に一人と、人件費が 10 倍以上もかかっている。これが物価高の最大の原因だと考える。

店舗段階の作業種類は 200 ～ 300 と言われているがこれを 30 種類以下と 10 分の 1 以下にして、一人当たり売り場面積を大幅に増やし、労働生産性を上げようと考えている。

④これ以外にも価額を破壊するために取り組んでいる内容は山ほどある。価額破壊について関心のある方は次の 2 冊の本をボロボロになるほど読むとその本質がよく判る。一見すると技術論だが、物事のつまり商業の本質が、「ジワーツ」とわかる必読書である。

ア. 「新しい売場構成」桜井多恵子著、実務教育出版 94 年 4 月 10 日刊、1600 円

イ. 「SSM に軌道をとれ」渥美俊一著、商業界 94 年 4 月 10 日刊、1980 円

4. では、どうしたらよいか

①自分自身もチェーン化を目指し、その第一歩として売上げ 100 億以上のビッグストアづくりにとりあえず取り組むのが一つの考え。その場合には、先述の 2 冊の本を買い十分読み込んだ後、本の中に記載してあるペガサスクラブに連絡を取り会員にしてもらい本格的なチェーンの勉強をするとよい。

②現在のままでがんばる、又は、店数は 5 ～ 6 店を目指しがんばるといふのなら、それはそれで立派な生き方。但し、チェーン化志向のグループがものすごい勢いで内容のあるディスカウントで押しよせるので、それ以上のサービスの提供が必要。足利には「一茶庵」の「そば」、「カフェ・ド・フルカワ」の「コーヒー」、「香雲堂」の「モナカ」など日本一の評価をされている店がある。定期的に訪問して何故日本でも指折りと言われるのかを研究するとよい。（「カレー」の「久保」も、最高水準までいっている。この「みにむ」だって日本のミニコミ誌の中では No. 1 に限りなく近いのだ。身近にある最高水準のお店を月に 1 回は訪問して何故売れているのかを実地に視察すること。同時に、ガストやセブンイレブン、ローソンでは何をどのように売っているかを調べる。セブンイレブンの「小割そば」やローソンの「冷し中華」は安くて本当にうまい。飲食業の本当の競争相手はコンビニであることを知らないで飲食業はやっていけない。

③ただ、何をどうがんばったらよいかわからない人が多い。勉強の仕方がわからず成績が伸びない生徒と同じだ。ものごとをマスターする「手順」をもう一度一から考え直すことも大事だ。どうしたらよいか、マジメで真剣な議論を足利の商業者も、もう一度しなおす時期かと思う。